

**פגישה עם מורכבות ארגונית**  
**מוך 'אנאליזה ארגונית: כתב את לייעוץ אירגוני', נובמבר/דצמבר 2010**

**חן גרץ-שמואלי.**

רעיונות של מורכבות, המגיעים מתחומים שונים של מדעי הטבע, זכו לפופולאריות גוברת במדעי החברה לאורך השנים האחרונות, בייחוד בתחומים של חשיבה ארגונית וניהולית (Lewin and Regine, 2000; Stacey, 2001; Stacey, 2003; Steatfield, 2001; Richardson (ed.), 2005; Uhl-Bien and Marion, 2008 Wheatley, 1992).

על פניהם רעיונות אלה מציעים אתגר משמעותי למושגים הנמצאים בלב החשיבה הניהולית המסורתית: היכולת של המנהל כיחיד לבחון באופן אובייקטיבי ולהכיר את הארגון ע"י שימוש בכלים ניהוליים עתירי הבנייה; ובעקבות זאת לתכנן, לשלוט ולכוון את תנועתו אל העתיד. חשיבה של מורכבות, כפי שהמונח מלמד, מפנה תשומת לב למורכבות המפליגה של מערכות אנושיות, ולמגבלות של יכולתנו להכיר לעומק ובדיוק רב מערכות אלה, כמו גם של יכולתנו לתכנן ולפקח על תנועתן. במובן זה, חשיבה של מורכבות עוסקת במגבלות (Richardson, 2008; Cilliers, 2005), ומזמינה גישה צנועה יותר למציאות הארגונית, כשהיא מערערת על מידת יכולתנו לשלוט או להשפיע (מה שקוראים "לנהל") על מציאות זו, ושואלת איך – בהינתן מגבלות אלו – אנו עושים זאת בפועל. השיח הניהולי המסורתי מעולם לא שם דגש על מגבלות: אז מה יכול להסביר את המשיכה שיוצרים רעיונות כאלה? המאמר הנוכחי הינו בגדר ניסיון שלי לענות על כך.

**הקדמה לחשיבה של מורכבות: סיפור אישי**

נפתח בסיפור (ונאמר בדרך הגב, שתיאוריה של מורכבות עולה ומובנת לא אחת באמצעות מתודולוגיה נאראטיבית, כפי שמגלים חוקרים ואנשי מעשה כאחת). פגשתי רעיונות אלה בראשונה בכנס משאבי אנוש לפני כחמש-עשרה שנים, כשאורי מרי המנוח הציג אותם. אינני זוכרת לפרטים את ההרצאה, את המרצה או אפילו את הרעיונות שבוטאו שם. מה שאני כן זוכרת בבהירות מרשימה זו התגובה שלי. אני זוכרת איך יצאתי מהאולם מחושמלת, כשקשה לי להכיל את ההתרגשות. נהגתי הביתה, חיפשתי באינטרנט ומיד הזמנתי את הספר של מג ויטלי על "מנהיגות והמדע החדש" (1992) הספר, ששימש מקור השראה להרצאה של מרי. השאר, כפי שאומרים, הוא בגדר היסטוריה. מאז קראתי, דיברתי, גיליתי, חקרתי, התנסיתי, התמודדתי ועבדתי עם רעיונות אלה. מה היה בכל זה, שכה דיבר אלי?

מעל לכל, התרגשתי בשל הפוטנציאל שהסתמן: רעיונות אלה חשפו את הטבע המפתיע, הבלתי צפוי והפאראדוקסלי של המציאות האנושית, עם האפשרות האדירה להתחדשות. מה שחמק למדי מהשיח הניהולי הקנוני יותר (Stacey et al., 2001). עבורי, זה פתח והתיר מרחבים לגילוי, שהיו חסומים קודם לכן, הביא חיות חדשה לשפה הרווחת, שבאופן מסורתי צמצמה מאוד את העושר העצום של החיים הארגוניים להיבטים הלוגיים, הרציונאליים והליניאריים. כיועצת, ניסיתי להתמודד עם האילוצים שנוצרו ע"י הפישוט של ההתנהגות הארגונית למודלים בהירים ומובנים. שוב ושוב הייתי שומעת את הנחי של המנהלים ש'מודל זה מבהיר ומשכנע, אך כשאני מנסה לישמו – זה לא עובד! העובדים שלי אינם מגיבים באופן שהמודל מניח עבורם! כולנו ידענו שהחיים בארגון הרבה יותר סבוכים, עמומים ורבי דקויות מכפי שכל מודל המציע 'עשרה צעדים' לשינוי התרבות בארגון/להנעת עובדים, וכיוב' יוכל להיות. בהרצאה של מרי ראיתי לרגע דרך

לדבר על החוויה הארגונית בכל אושרה, דרך חלופית לאופן המובנה והבהיר בו 'דברים אמורים להיות'.

המשיכה שלי לרעיונות אלה עשויה להסביר גם את תגובת האחרים. אלה רעיונות המדברים על אי-הוודאות המאפיינת את האינטראקציה האנושית, העובדה שתכניות בדרך-כלל אינן מתממשות כפי שהן נהגות; לא משום שלא תכננו כהלכה, וגם לא משום שלא הבאנו הכל בחשבון מראש, אלא כיוון שמערכות מורכבות הינן כה רגישות לשינויים עד כי לעולם לא נוכל באמת לנבא בדיוק מלא מה יהיו התוצאות של פעולותינו (Cilliers, 2005). מדובר על-כך, ששינוי הוא 'המצב הקבוע' של מערכת מורכבת, לא מופע נדיר או יוצא דופן במציאות שבדרך-כלל הינה לכאורה יציבה וסטטית (Falconer, 2002; Grobman, 2005). מדובר על ההכח בהשתתפות במערכות מורכבות, לעומת האשליה בדבר אובייקטיביות מרוחקת שעליה ממליצים רוב הטקסטים הניהוליים (Griffin, 2002).

אך המרגש ביותר עבורי היה שרעיונות אלה אפשרו לגעת במסתוריות הטבועה בדרכים בהן אנו יוצרים, מקיימים ומנהלים ארגונים – במסגרת המוקפדת של מה שהורגלנו לקרוא 'מדעים מדויקים'. מה ששמעתי אז, ואני ממשיכה בכך לאורך כל הדרך, הוא הפוטנציאל לטשטש את הגבולות המסורתיים בין מה שאנו חושבים כ'מדעים' לבין 'תחומי ההומניות', והאפשרות לדבר על ארגונים בדרך החומקת מחלוקה מלאכותית ושרירותית זו בין שתי דרכי מחשבה, מקוטבות לכאורה (Montuori, 2003). הנה השפה, שיכולה לסייע למעט התיאורטיקנים הארגוניים (שמספרם, אגב, עולה בהתמדה) המנסים לעסוק ב'אמנות' הניהול, לא רק ב'ניהול המדעי' (eg. Vaill, 1989; Weick, 1998)

#### חשיבת מורכבות בהקשר

כדי להבין רעיונות של מורכבות, נחוץ להציבם בהקשר. בתמצית, רעיונות אלה עלו במדעי הטבע (פיזיקה, כימיה, ביולוגיה) כחלופה לחשיבה המזוהה עם הפרדיגמה הניוטונית שמשלה בחשיבה המדעית המערבית לאורך מאות שנה. פרדיגמה זו מניחה עולם יציב למדי, מסודר ומיכאני מעיקרו, שניתן לבחינה מדויקת, כשניתן לגזור ממנו הבנות וניבויים של צופה אובייקטיבי, לא מעורב ומיומן. הנחת המפתח היא של רדוקציוניזם: ניוטון הציע את העולם כשעון ענקי, שחלקיו ניתנים להפרדה וללימוד מדויק. ע"י למידה של החלקים נוכל ללמוד גם על תכונות המכלול. זה עולם בו סיבתיות ליניארית היא היחס העיקרי בין משתנים, תוך זיהוי קשרים לוגיים, מותנים וברי בירור באמצעים אמפיריים בין סיבה ותוצאה. בעוד שעבודתו של ניוטון עסקה בעיקרה בכוחות מאקרו (כמו כוח הכבידה, והתנועה של הכוכבים), הנחות היסוד שלו נהיו פרדיגמה מנחה לחשיבה המערבית בתחומים רבים: בשדה הארגון, למשל, הרעיונות של טיילור בדבר הניהול המדעי היו בגדר יישום ישיר של המושגים הניוטוניים.

המחצית השנייה של המאה העשרים הביאה עימה ביקורת על רעיונות אלה מכיוונים שונים. במדעי הטבע איינשטיין ערער את היסודות של אמונתנו במציאות המוחלטת והאוניברסלית,

ויחסיות לסוגיה חדרה לדרכי החשיבה והדיבור שלנו. במיכאניקה הקוונטית תכונות החלקיקים והגלים של האור אתגר את הלוגיקה הקארטזיאנית של הצופה הלא מעורב, תוך העלאת הרעיון שתכונות לא עקביות ופרדוכסליות אינן רק בעיה בתבנית הניסויית אלא הינן בגדר תכונה של המציאות. תיאוריית אי הוודאות של הייזנברג ביטלה את האפשרות של ידע מוחלט, מדויק ומלא של תופעה (Zukav, 1979). במדעי החברה, החשיבה הפסיכואנליטית עסקה ברעיון הלא מודע, שחתר תחת הלוגיקה המוצהרת של הכוונה האנושית, והציעה לוגיקה אחרת של פעולה, פואטית ומטפורית יותר. הפוסט-מודרניסטים הצהירו על מות 'הנאראטיב הגדול' של מציאות לכידה ומאוחדת, והציעו מציאות של 'טקסטים מתחרים' (Alvesson, 1995); בעוד שתיאורטיקנים קונסטרוקטיביסטים ניסחו את הדרכים בהן המציאות נבנית ומשתנית בהתמדה בשפה, בין סובייקטים שנפגשים ומידברים (Gergen, 1999; Shotter, 2002). מה שהיה פעם בגדר חיפוש של כללים אוניברסליים, מוחלטים ולא משתנים בכל תחומי הידע והפעולה, נעשה לחיפוש צנוע יותר של אמיתות זמניות, שעשויות להשתנות עם הזמן וההקשר. מציאות ארעיות, נזילה ויחסית היא מה שמדעי המורכבות דנים בו. אלה עוסקים בדינמיקה לא-ליניארית, במערכות שפועלות בתנאים הרחוקים משיווי משקל, בחריגות, התחדשות והסתגלות.

#### מאפיינים נבחרים של מערכות מורכבות

מערכת מורכבת היא מרובת רכיבים (מספרים, נוירונים, יסודות כימיים, אנשים, שווקים), הנמצאים באינטראקציה מתמדת ולא ליניארית זה עם זה. חוסר הליניאריות של אינטראקציות אלה מתגלה הן בהעדר קשרים בהירים של סיבה ותוצאה, הן בהעדר פרופורציונאליות: סיבות קטנות יכולות להיות בעלות אפקט עצום, ולהיפך. אינטראקציות אלה הן עתירות משוב, כך שתוצר האחת הופך להיות תשומה לאחרת, וחוזר חלילה. כך נוצרת מערכת שהינה רגישה ביותר, כשגם שינוי קל בתנאים עשוי להתפתח בכיוונים מפתיעים. בו בזמן אלה מערכות עמידות מאוד, הן עשויות לבלום טלטלות ושינויים. הבעיה היא, שכיוון שלעולם לא נוכל לדעת את כל אפשרויות האינטראקציה ושרשרות המשוב, גם לא נוכל להיות בטוחים מראש מתי שינויים אלה יועצמו (כמו ב'אפקט הפרפר' של תורת הכאוס) ומתי ייקלטו ללא אפקט נראה לעין. לכן מערכת מורכבת איננה ניתנת לרדוקציה לסך מרכיביה (incompressibility), ולא ייתכן ייצוג או תיאור מלא של המערכת שיהיה פשוט ממנה (Cilliers, 2005). כל תיאור (מודל) מערב בהכרח רדוקציה ופישוט, מה שאינו אומר שזה חסר ערך. או כמו שאומר ריצ'ארדסון:

"Incompressibility is not an excuse for not bothering" (2008, p.16). מה שזה אומר, בכל מקרה, שעלינו להיות ערים לעובדה, שהמודלים שלנו, בהגדרה, הינם בלתי מושלמים, ולא אחת הם מתעלמים מזמן והקשר. ושאותם פרטים שהם זונחים עשויים להיות בעלי השפעה רבה על התנהגות המערכת. מורכבות עוסקת במגבלות של הידע האנושי ביחס למערכות כאלה.

סוגיה מרכזית במדעי המורכבות היא זו של הסתגלות והתפתחות. הם עוסקים בשאלה איך מערכות מתפתחות ומשתנות לאורך זמן, ללא תכנית פעולה מוכנה מראש, וללא פיקוח מרכזי. 'איך נוצר החדש?' זו השאלה שביסודם. ה'תשובה' לכך נמצאת במונחים 'התארגנות העצמית'

ו'התהוות', שהם שני מונחים מרכזיים וקשורים בשפת המורכבות. שוב, המוקד הוא האינטראקציה שבין רכיבי המערכת. נראה, שאם אלה הינם נבדלים דיים זה מזה ('ערכים קריטיים של שונות') ואם האינטראקציות שלהם אינטנסיביות דיין ('ערכים קריטיים של קישוריות'), נוצרים תנאים, שאינטראקציות אלה יכולות להתארגן מעצמן וליצור דפוסים חדשים, צורות חדשות, מבנים חדשים (Stacey, 2003). צורות חדשות אלה הינן מתהוות, במובן שלא היינו יכולים לנבאן מלימוד זהיר ומחושב של הרכיבים הנפרדים (Goldstein, 2000). בחשיבה מערכתית, אנו מכירים ביטויים מסוג 'השלם גדול מסך חלקיו'. מה שחשיבה של מורכבות מתמקדת בו היא האיכות הדינאמית של "מכלול" זה – התנועה המתמדת שלו. זה מודגם היטב ע"י המטאפורה שנטבעה לתנאים המאפשרים התהוות החדש: 'סף הכאוס'. זה מצב דינאמי שמאופיין ע"י סדר ואי-סדר, ע"י יציבות ושינוי כאחת, יכולת ניבוי והעדר יכולת כזו בו-בזמן. בפועל, יש חוקרים הטוענים שפאראדוקס – הקיום הבו-זמני של הפכים – נמצא בלב המורכבות, ושמערכת מורכבת היא כזו היוצרת לפחות שני תיאורים חופפים וסותרים כאחת (Stacey, 2003, Richardson, 2008).

בעוד שתאור זה אינו ממצה או מציע תמונה מקיפה של רעיונות המורכבות, הוא מזהה כמה תובנות מרכזיות שחוקרים ואנשי מעשה מאמצים בנסותם לדבר על מורכבות של ארגונים. התנועה של חשיבה על מורכבות ממדעי הטבע למדעי החברה אינה טריביאלית. ראשית, זו עודה 'עבודה שבדרך', ולא תיאוריה מהודקת וסדורה. ושנית, קולות שונים לוקים את הרעיונות של מורכבות בנתיבים שונים למדי.

### **שלוש גישות למורכבות חברתית**

כללית ניתן להבחין בין שלוש גישות, שיש ביניהן מידה של חפיפה והתייחסות הדדית (Richardson, 2008). הראשונה, 'הניאו-רדוקציוניסטית', או 'הקשיחה', מנסה לגלות את העקרונות הבסיסיים של מערכות חברתיות מורכבות, ובעשותה זאת לצמצמן ולעשותן מופשטות. חוקרים המזוהים עם עמדה זו כמו עמיתיהם למדעי הטבע, נשענים מאוד על סימולציות מבוססות מחשב ועל מודלים מבוססי 'סוכנים'. גישה זו נותרת למדי בתוך הפרדיגמה הניהולית המסורתית, כי היא מניחה מציאות שהינה חיצונית למתבונן, שניתן לגבש מודל לגביה בדיוק סביר, וכך לגזור ניבויים ושליטה (כמובן באופן מוגבל, מתוך ההכרה באי-ליניאריות שנכללת). זה נותר קרוב לתובנות ספציפיות בחשיבה של מורכבות, למשל שסוכנים בסימולציה ממוחשבת, הפועלים לפי מערך כללים פשוט, יוצרים דפוסים מורכבים למדי באמצעות האינטראקציות ביניהם. העתקת העניין לעולם הארגוני מעלה את המחשבה, ששינוי ארגוני מורכב ומבוקש, יכול להתהוות אם יחידים ('סוכנים') פועלים לפי מספר קטן של כללים פשוטים למדי. מי 'יקבע' כללים אלה? איך יופצו? מה 'יבטיח' את מימושם? שאלות אלה – השאלות המורכבות – אינן מקבלות מענה מספק. אף שמשתמשים במינוח של מורכבות, גישה זו נותרת בחשיבה הניהולית המסורתית, בחפשה אפשרויות מתוחכמות יותר של אובייקטיביות ניהולית ושליטה. מודלים פשוטים מוחלפים בכאלה שהינם מורכבים יותר, אך המאמץ לרדוקציוניזם נותר (Griffin et al. 1998).

הגישה השנייה, שיכולה להיקרא מטפורית או אנלוגית, פועלת תחת ההנחה שכיוון שהעולם החברתי שונה בעיקרו מזה של עולם הטבע, תובנות מזה האחרון אינן ניתנות ליישום ישיר בהקשר החברתי. עם זאת תובנות אלה יכולות לספק כלים מטפוריים רבי עוצמה כדי לבחון ולפגוש את המציאות הארגונית, תוך הארה של אזורים שקודם לכן הוזנחו. 'התהוות', 'התארגנות עצמית', 'על סף הכאוס', 'מושכים', 'פרקטלים'... נהיים דימויים המפנים את תשומת לבנו, בדרכים מגוונות, להיבטים המורכבים יותר ולדינאמיות של החיים הארגוניים. חשיבה מטפורית היא רבת פוטנציאל. המפגש עם המציאות באמצעות העדשות מטפוריות שונות עשוי לשנות, הן את חשיבתנו והן את דרך פעולתנו ביחס למציאות, כפי שאנו יודעים מהמעבר המובהק בחשיבה הארגונית שהתרחש מהמטפורה של 'הארגון כמכונה' לזו של 'הארגון כאורגניזם'. המגבלה העיקרית של גישה מטפורית זו היא, שבעוד מושגי מורכבות כובשים את דמיוננו, לאטים חומקות המטפורות מבחינה קפדנית או מביקורת. 'התארגנות עצמית' היא מושג משכנע, אך שימוש בו כמרשם לדמוקרטיזציה של הכוח בארגונים כי 'צורות חדשות מתהוות בדרך של התארגנות עצמית' יוצר פישוט-יתר מפליג. 'צורות חדשות' אינן בהכרח שימושיות, מועילות או אתיות - כפי שההיסטוריה לימדה אותנו לא אחת. האם נוכל 'לבקש' או להתכוון לתוצאות חיוביות של תהליכי התארגנות עצמית? איך ניתן להשפיע עליהן? ואיזו משמעות יש לאחריות ולמתן דין וחשבון בנסיבות כאלה? כמה מהקולות הפחות רפלקטיביים מציעים שליטה ניהולית באדרת חדשה: האפשרות של אבחון ומניפולציה של 'מנופים' שיובילו לתוצאות המבוקשות (להנפיק 'אפקט פרפרי' לפי הזמנה), אפשרות החותרת תחת עצם מהותה של 'התהוות'.

גישה שלישית ננקטת ע"י חוקרים ואנשי מעשה המנסים להתרחק הן ממודלים רדוקציוניסטיים והן מחשיבה אסוציאטיבית ולא רפלקטיבית. כאן אנו רואים מאמץ להציע דרך דיבור על מורכבות שהינה יותר קפדנית ורפלקטיבית-ביקורתית, ושמעוגנת בהקשר של רעיונות ממדעי החברה. סטייסי ועמיתיו במרכז לניהול ומורכבות (Complexity and Management Centre) הינם אולי הדוגמה הבולטת לכך. הם מציעים תיאוריה חברתית של מורכבות (Complex Responsive Process Theory), שמדגישה את ההיבטים הפרדוקסליים, המתהווים והאינטראקטיביים של הפעולה והסוכנות האנושית, ואת האתגר הרדיקלי שהם מציעים לחשיבה הניהולית (Stacey et al., 2000). הם תומכים במתודולוגיה רפלקסיבית, אינטראקטיבית ונרטיבית כדרך לחקור את החוויה של מורכבות בארגונים, ולחלץ למידה על דרכים אפקטיביות של עיסוק בכך. ריצ'ארדסון ועמיתיו במכון לחקר הלכידות וההתהוות (Institute for the Study of Coherence and Emergence) מנסים לדבר בגישה פלורליסטית ביקורתית שבה הפלורליזם המתודולוגי והרפלקציה הביקורתית משחקים תפקיד ראשי בהבנת תופעות מורכבות. העבודות שהתפרסמו בכתבי העת של 'אקו' (ECO – Emergence: Complexity and Organizations) מבטאות פלורליזם מתודולוגי זה, יחד עם ניסיון לקיים (בהצלחה גדולה יותר או פחות) רמה ראויה של רפלקציה ביקורתית על ההנחות (אונטולוגיות ואפיסטמולוגיות) שבסוד הכתיבה הזו. ריצ'ארדסון (2008) מציע, שגישה זו עסוקה יותר עם מה שקורה כשאנו עסוקים ברצינות במגבלות ההבנה שלנו את העולם הסובב אותנו, ושהיא מובילה לעמדות מובחנות כלפי מודלים, ולא הצעה של מודל מועדף אחד על-פני האחרים.

## מורכבות בפעולה: סיפורה של שירה

לאחר שבחנו את ההיסטוריה, הטבע וכמה גישות נבדלות כלפי חשיבה של מורכבות, אציב כאן שאלה מעשית: מה ה'שימושיות' של כל אלה בעולם הניהול? בעוד שאין טקסט של ניהול (אקדמי או פופולארי) בשני העשורים האחרונים שאינו מתחיל בציון העובדה שמנהלים פוגשים מורכבות בארגונים של היום, כולל אי-הוודאות, העמימות, התלות ההדדית והנזילות שעליהם לעסוק בהם, ה'פתרונות' המוצעים ל'אפקטיביות ניהולית' הם שונים למדי. רובם, כפי שניסיתי להראות, מנסים לפשט כל זאת למודלים של ניהוליות. כשלוקחים ברצינות רעיונות של מורכבות, בייחוד אלה של התהוות והתארגנות עצמית, והחשיבות העיקרית של אינטראקציות ולא של יחידים, זה יכול להציע כיוונים חדשים של חשיבה על 'הפעולה האפקטיבית'. בואו נתקרב לכך שוב דרך סיפור. זהו סיפור על שירה, מנכ"לית היפותטית של חברת תרופות היפותטית, ועל כמה משעותיה ביום עבודה רגיל.

ביום זה שירה נערכת לפגישה עם צוות הניהול שלה, כשהתוצאה המבוקשת היא השגת הסכמה על אסטרטגיה שיווקית. פגישה זו היא פרי כמה שבועות של עבודה אינטנסיבית, והיום יש להגיע להחלטה הסופית. היא יודעת, שכמה מחברי הצוות אינם בהסכמה מלאה עם האסטרטגיה המוצעת, אך גם בטוחה שבסופו של דבר, תהיה הסכמה. היא נחושה שלא לבזבז זמן יקר, כי יש מועד קצוב להתחלת ביצוע, ולכן גם התכוננה היטב. כל אחד קיבל עותק של התכנית המפורטת המוצעת, התבקש לקרוא היטב ולהציע תגובה. כדי להבטיח דיוק והקשבה, היא אף תכננה מתכונת לשיחה. הישיבה תתחיל בסבב קצר בו כל מנהל ישמיע את עמדתו בכמה משפטים. אח"כ תהיה שעה לשאלות והבהרות, ועוד חצי שעה ל"יישור קו" ולפירוט צעדים לפעולה. היא עצמה נחושה להישאר אובייקטיבית, כך שתוכל להעריך בקור רוח את העמדות השונות ולהוביל את הצוות להסכמה המבוקשת.

כשהישיבה מתחילה, התכניות שלה מוסטות הצידה כהרף עין. האדם השלישי בסבב, מנהל משאבי אנוש, מעלה נקודה שמעוררת הרבה תגובות. זה נוגע למשהו שהוא שמע, שחברה מתחרה עושה, ושלדעתו שווה לחשוב על-כך. שירה קצת מוטרדת מזה שהוא לא הביא זאת בשלב 'סיעור המוחות' של גיבוש האסטרטגיה, ומנסה לקרוא את המשתתפים לסדר. אך איכשהו הרעיון תופס את המשתתפים ומתעורר ויכוח. קריאתה לסדר לא ממש נשמעה. היא תוהה האם להכריח את המשתתפים לחזור לסדר הדיון, כשפתאום הקשב שלה מופנה למשהו מעניין שמעלה מנהל הכספים, דבר שלא חשבה עליו קודם לכן. היא מוצאת עצמה משתתפת 'כמו כולם', מסכימה, מתנגדת, מתרגשת, משנה את עמדתה, מאבדת כיוון ופרספקטיבה, מתווכחת, הכל סביב מה שהעלה מנהל משאבי אנוש, שפתאום נראה חשוב, כמו גם מובן מאליו. היא שמה לב שהיא מעוצבנת – איך זה שכולם לא ראו זאת קודם לכן?

הקשב שלה נע לרגע, והיא מתבוננת אל השעון שבקיר. היא מבינה לפתע, שהזמן נגמר. אין הסכמה סביב השולחן, אך הדיון העלה נקודות שיש להתעכב עליהן בקפידה לפני שעושים החלטה אחראית. יש לה רגע של אי-נחת עזה – כמעט פאניקה. מה היא תגיד לוועד המנהל, שלוחץ להפעלה מיידית? היא ערה לבלבול ולאי-הוודאות שאופפים אותה. האם לדבוק בתכנית

המקורית, או שמא לדחות את ההחלטה, כך שתוכל לעסוק ביסודיות באפשרות החדשה שעלתה? היא מעריכה, שגם אם תנסה ללחוץ להחלטה מיידית, ספק אם תצליח. ובאשר לכיוון החדש – הוא מציע אפשרויות מעניינות. כצעד לקראת הבהרה, היא קוראת לסבב מסכם, בו כל אחד נקרא לנסח את עמדתו הן ביחס להצעה המקורית והן ביחס לשינויים אפשריים. זה דורש מהקבוצה כמה רגעים כדי להגיב לכך, ולא כל אחד מדבר. אך ניכרת הסכמה כללית, שמשהו חשוב עלה, ושזה דורש תשומת לב. היא מציעה, שכולם ייקחו שבוע נוסף כדי לחשוב על הדברים, ומציעה כמה 'פריטי פעולה'. הישיבה מסתיימת ושירה יוצאת עם תחושה מפתיעה של סיפוק. היה זה דיון משמעותי, ויש לה הרגשה שהרעיון החדש שהגיח – אם יתברר כאפשרי תקציבית – יכול באמת לשנות את האסטרטגיה השיווקית. בהחלט שווה עיכוב של שבוע. היא גאה במעורבות ובמחויבות של הצוות שלה, אך גם מציינת לעצמה שעליה לקרוא למנהל מערכות המידע, שהיה שקט באופן יוצא דופן הפעם.

מוכר? בוודאי, בגרסה כזו או אחרת. האתגר היומיומי של ניהול במה שניתן לכנות אי-וודאות ב'מיקרו'. ישיבה חשובה למדי, עם לוח זמנים נתון, שמשתבש במפתיע. איך סיפור זה יכול לסייע לנו להבין מושגים של מורכבות? ועוד יותר, איך כל זה יכול לסייע לנו להבין תהליכים של ניהול?

### **רפלקציות אודות סיפורה של שירה**

בואו נזכור, שהדגש במורכבות טמון ביכולת של מערכות דינאמיות, לא ליניאריות, להתפתח באופן המשכי ולהסתגל לסביבה לא וודאית המשתנה ללא הפסק. אין טקסט עכשווי בניהול שאינו מדבר בדיוק על אתגר זה, בצינו ש'הקבוע היחיד בעולמנו כעת הוא השינוי' ו'שניהול אי-וודאות' הוא גם מפתח לקיימות ארגונית וגם יכולת ניהולית חשובה. לחשיבה של מורכבות יש הפוטנציאל לתרגם הצהרות גבוהות אלה הלכה למעשה. מה שסיפורה של שירה מראה הוא את הדרכים החמקמקות בהן אי-וודאות מחלחלת למארג החיים היומיומיים בארגונים, ומה נוכל לראות כדרכים יצירתיות להתמודד עם כך. בשפת המורכבות, הערה בלתי צפויה מחבר צוות אחד משרתת כ"אפקט פרפר", משבשת את התכנון הקפדני, ומניבה סדרות של אינטראקציות לא מתוכננות שמתארגנות בעצמן לתוצאה לכידה יחסית, מה שנוכל לקרוא "הצעד המיטבי הבא", ולא דווקא "פתרון מקיף". מורכבות מציעה שתהליכים כאלה הם 'פרקטליים', כשמיקרו ומאקרו מופיעים בדפוסים דומים, רק בקני מידה שונים. בהתאם, במקום להציע מרשמי מאקרו לניהול או לצמצום אי-וודאות, היא קוראת לשים לב ולבחון את הדרכים בהן אנו מטפלים בכך בחיי היומיום שלנו, וללמוד מכך מה המשמעות של 'להתמודד באופן אפקטיבי' עם אי-וודאות.

ניתן לומר, שפרספקטיבה של מורכבות מזמינה 'אוריינטציה מחדש' לדרכים בהן אנו מבינים ופועלים במציאות הארגונית (Shaw, 2002). ההשלכה המיידית מכך נוגעת להערכה מחדש של איך אנו מבינים את המושג 'אפקטיביות'. מסורתית, קריטריונים להערכת אפקטיביות מתבטאים בהיגדים מוכללים נטולי הקשר, שמערבים קשרים ישירים וליניאריים בין 'תכניות' ו'תוצאות'. אם אנו מעריכים 'תוצאות' בקשר ישיר לכוונות או 'תכניות', הרי הישיבה שעליה סיפרנו היתה כשלון גמור. התוצאה לא הושגה, הישיבה לא התנהלה לפי המתוכנן, ובמישור האפקטיביות

האישית, ההתנהגות של שירה לא הייתה מה שהתכוונה לו מראש. מכל מקום, האי-ליניאריות הטבועה בהתנהגות האנושית מציעה, שיש להיערך ל'לא מצופה', וכך אנו מוזמנים להתעניין בפערים שנוצרים בין תכניות ותוצאות, ולא מייד לשפוט זאת כגילוי של כשלון או אי יכולת. בכך ייתכן שנגיע להערכה אחרת לחלוטין. נוכל לומר, למשל, שהשיחה הייתה משמעותית למדי (לא רק 'בלגן' או 'בזבוז זמן'), הן באיכויותיה (מעורבות, מחויבות) ובתוצאות המתהוות שלה, כיוון חדש שעלה, ושעשוי לשנות את אסטרטגיית השיווק בדרך מועילה.

במונחים של אפקטיביות ניהולית, סטריטיפילד (2001) מציע, שנחשוב במונחי האומץ והגמישות של מחשבה ופעולה, ולא במונחי שליטה ובקרה. הוא מדבר, מניסיונו כמנהל, על היכולת לחיות עם החרדה של לא-לדעת ולא להיות בשליטה מלאה, תוך שמירה על תחושה חזקה של אחריות וכוונה. הוא מדגיש את היכולת לפעול אל הלא ידוע, ולנסח דפוסים מתהווים בהתהוותם. ראו את הדרכים בהן שירה מתמודדת עם השינויים והתפניות בשיבה. יש לה רגעים של ספק, של אובדן בהירות וחרדה, אך גם של אומץ (יומיומי, לא דרמטי) להישאר עם כל אלה באופן שמאפשר לשיחה להמשיך ולהתפתח, ובלי לכפות עליה מסקנה מוכנה מראש. כוונותיה שלה נעים עם המציאות המשתנה של הישיבה, וההחלטה לדחות את ההכרעה ולבחון את הרעיון החדש שעלה מתרחשת תוך כדי נועה - וגם אם לא קדמה לכך מחשבה רבה, הייתה תחושה שזה בסדר בנסיבות הנתונות.

מנקודת המבט של מורכבות נוכל לומר, שהישיבה – בזמן ובהקשר הספציפי - הייתה 'אפקטיבית' בכך שאפשרה התהוות של רעיון חדש שעשוי להוסיף ערך לאסטרטגיה השיווקית. חשיבה של מורכבות מציעה, שכל הערכה מעיקרה הינה בלתי מושלמת, כי לעולם לא נוכל ליצור 'הבנה מושלמת' של מערכת מורכבת. זמן והקשר תמיד מעצבים את הקריטריונים שלנו. כך, לו ידענו ש'דחיית החלטות' היא דפוס שמאפיין את אופן הניהול של שירה, ייתכן שהיינו מעריכים אחרת את שהתרחש. כמו כן, כיוון שמערכות מורכבות הן, בהגדרה, מערכות על סף הכאוס, המשלבות סגולות של יציבות ואי-יציבות בו-זמנית, של חזרה ושל שינוי, סדר ואי סדר, הקריטריונים שלנו להעריך את הדרכים בהן אנו מנהלים זאת חייבים לכלול הן קני מידה מוגדרים מראש והן כאלה המתהווים. היות שארגונים כמערכות מורכבות הם במידה מסוימת צפויים, המודל של תכנון וביצוע, כלומר, מחשבה וכוונה לפני פעולה, הוא רלבנטי ובעל ערך. היות שארגונים הם גם בלתי צפויים, התהוות של מחשבה וכוונה יחד ותוך כדי פעולה, קרי פעולה ספונטנית ומאולתרת, היא תגובה נחוצה והולמת.

ואם 'אפקטיביות' נהיית מושג מותנה מעיקרו ("an essentially contested concept") ולא 'מדע מדויק' (Shotter, 2002) מה זה אומר לגבי השאלה של אחריות? האם מורכבות היא רק מפלט נוח מסוג האמירה ש'הכול הולך'? מסורתית, אחריות ניהולית קרובה מאוד לפיקוח צמוד. אם נסכים, שדברים בלתי צפויים עשויים לקרות בארגונים שאינם בהכרח תוצאה של תפקוד לקוי, אז מנהלים אינם יכולים להיות ב'שליטה מלאה' לגבי מה שמתהווה. תחושה זו של "לא להיות בשליטה" היא בלתי נסבלת עבור מנהלים רבים. סטריטיפילד (2001) מציע, שאולי מוטב שנחשוב על מנהלים כנמצאים באופן פרדוכסלי 'בתוך' ו'מחוץ' לשליטה בו-בזמן.

ייתכן, אם כך, שאנו מוזמנים לחשוב על אחריות כיותר 'מבוזרת' ('decentered'), במובן שכוונתה של שירה משתנות ככל שהיא מקיימת אינטראקציה עם הכוונות והפעולות של אחרים בצוותה (Griffin et al. 1998). חשיבה של מורכבות היא דיאלוגית מיסודה – יחידת הניתוח הראשית היא האינטראקציה, ולא 'הפעולה' או 'השחקן' המובחנים (Uhl-Bien et al., 2008). כשרואים זאת כך, התוצאה של הישיבה הייתה תוצאה מתהווה של אינטראקציות המתארגנות מעצמן של כל חברי הצוות. השליטה מתחלקת בין כל המשתתפים, כי אין חבר צוות יחיד (כולל שירה) שיש לו שליטה מלאה על המצב, ובכל זאת הישיבה אינה מתפוררת לכאוס גמור, ואפילו מסתיימת עם סדר יחסי, גם אם אינו ניתן לניבוי מלא, של 'הצעדים הבאים'. הכוח, גם הוא מתחלק ומשתנה. גם אם שירה נותרת במוקד הכוח (היא קובעת את סדר היום, מכוונת את הדיון, נועלת את הישיבה), הרי מנהל משאבי אנוש מתגלה כמקור אחר של כוח, כי ההערה שלו היא שהזיזה את הישיבה לכיוון חדש.

במונחי מורכבות, ניתן לראות אחריות כתנועה פרדוכסלית בין המכוון והמתהווה, בין היכולת לנוע באופן תכליתי קדימה בצעדים שתוכננו מראש, והיכולת להגיב, בדרכים מלאות חיות ויצירתיות, לבלתי צפוי. שירה מחליטה, בו ברגע, 'ללכת עם' מה שהולך ומקבל צורה, ולוותר על תכניותיה המקוריות. האם החלטתה טובה? שוב, אם נשפוט לפי התוצאות, נדע זאת רק בדיעבד. מריון ואול-ביין מציעים, שעל מנהלים ללמוד איך לעצב "סיטואציות של מורכבות ולא את התוצאות שלהן" (2001, עמ' 403). אך בעוד ששירה אינה יכולה לשלוט בתוצאות, עדיין עליה לתת דין וחשבון ביחס להחלטות שלה לעצמה, לחברי הצוות שלה, ובייחוד לוועד המנהל שלה. וכך, בעוד שאיננו יכולים לדבר במונחים חד-משמעיים על שליטה של יחיד, או על הכוח או האחריות שלו, נוכל כן לדבר על 'פעולה משותפת' (Shotter, 2002 - "joint action") ואחריותות במובן זה, שכשאנו מגיבים זה לפעולותיו של זה, אנו יוצרים את המציאות שבה אנו פועלים יחד, ונקראים לאורך הדרך לתת דין וחשבון על בחירותינו – אננו יכולים לעשות ככל העולה על רוחנו. אחריות, אם כך, נהיית סוג של אחריותות חברתית, בתוך מבנים ארגוניים שונים.

### מסקנות לא סופיות

כך, אי-וודאות, חדשנות, פרדוכסים, שונות, קריטריונים מתהווים, דפוסים של התארגנות עצמית, אלתור, אחריותות משותפת, זו השפה ההתפתחת של מורכבות ארגונית. באופן פרדוכסלי (איך לא?) ההבטחה שביסוד הרעיונות של מורכבות לדרך שונה ביותר של חשיבה על מציאות ארגונית ועל ניהול, היא גם המגבלה שלהם. רעיונות אלה אינם יכולים לשמש כמרשמים לפעולה אפקטיבית, או להכפיף עצמם ליצירה של מערך 'כלים ניהוליים' שיושמו ישירות במצבים שונים. ככאלה הם נכשלים במתן מענה לתביעה הארגונית הדומיננטית של 'מה אני עושה עם זה מחר בבוקר'. זה מעורר תגובות הנעות בין היסוס מלעסוק ברעיונות עצמם, דרך ראייתם כאופנה חסרת ערך אופרטיבי, ועד טענות שחשיבה של מורכבות 'מסבכת את החיים הארגוניים', ובכך היא גם לא מועילה וגם מזיקה. בדברם על מושגי ריבוי ושונות ועל יסוד ההכרה כי כל מצב

מורכב מוליד לפחות שני הסברים לא זהים בעלי חפיפה מסוימת (Richardson, 2008), קולות אלה תובעים את מקומם. מורכבות, מכל מקום, אינה מציעה פתרונות קלים.

במצב הגרוע ביותר, מורכבות פועלת כמושג גנרטיבי (Cooksey, 2001) - ("generative concept") - היוצר ירעשי (Clegg et al., 2004) ומטלטל את הדרכים הרגילות בהן אנו חושבים על ארגון ועל ניהול, ועשוי לעורר את האנרגיה לשאלות ולדרכים חדשות של הבנה. במיטבה, מורכבות מציעה דרכים תיאורטיות ומעשיות להבנת עצמנו, להבנת הארגונים והאינטראקציה בין כל אלה. היא יוצרת אחד מהתיאורים המקיפים והרגישים ביותר של החוויה האנושית כפי שהיא מתרחשת ברגע. ככזו, מורכבות משמשת כהזמנה לגלות מציאות זו מתוך השתתפותנו בה, ולכוון עצמנו מחדש למה שאנו שמים לב אליו. זה כמובן תהליך מתמשך, לא מאורע חד פעמי. ההנחה שבבסיס היא, שאם נכוון עצמנו אחרת, אם נשים לב לדברים שונים, ונבין אותם קצת אחרת, נפעל אחרת כלפיהם - גם אם איננו יכולים לנסח מראש בדיוק מה הצורה שיקבלו צעדינו. חשיבה של מורכבות מציעה דרכים לפגוש מורכבות ארגונית, להבין אותה, לעסוק בה, ולא לנוע במהירות כדי להמירה ב'מודלים פשוטים של ניהול'. אחת מהתרומות המובהקות ביותר של עמדה זו היא ההזמנה לוותר על חשיבה בינארית שמאפיינת הרבה מהחשיבה הניהולית: אפקטיבי/לא אפקטיבי; מסודר/מבולגן; נשלט/לא נשלט; בר נבוי/אינו בר-ניבוי, וכיו"ב. זה מציע להגמיש במקצת את החשיבה שלנו, ולהמיר זאת בגישה פרדוכסאלית וטנטטיבית יותר, שהיא בתווך של הקטבים הנ"ל. לראות עצמנו כמסוגלים ולא מסוגלים כאחת, כיודעים ושאינם יודעים בו-בזמן, כמעצבים וכמעוצבים ע"י המציאות הארגונית. זה מציע, שנגמיש גם את דרכי הביטוי שלנו, ונדבר על כוונה, על השפעה, ועל 'מה שיכול להיות' ופחות על תוצאה, שליטה ו'מה שיהיה'. בעשותנו זאת, ייתכן שנהיה פחות מודאגים וחרדים לגבי התוצאות של מעשינו, ואולי נשתתף בעולם באופן קשוב יותר, עם יותר הומור ויצירתיות.

תרגום: ישראל כ"ץ

## BIBLIOGRAPHY

- Alvesson, M. (1995) "The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: Some Ironic Remarks" in *Organization Studies*, Vol.16:6, pp. 1047-1075.
- Cilliers, P. (2005) "Knowing Complex Systems" in Richardson (ed.) *Managing Organizational Complexity*. Connecticut: Information Age Publishing Inc.
- Cooksey, R. (2001) "What is Complexity Science? A Contextually Grounded Tapestry of Systemic Dynamism, Paradigm Diversity, Theoretical Eclecticism, and Organizational Learning" in *Emergence*, Vol. 3:1, pp. 77-103.
- Clegg, S., Kronenberg, M. and Rhodes, C. (2004) "Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting" in *Management Learning*, Vol. 35:1, pp. 31-44.

- Gergen, K. (2002) *An Invitation to Social Construction*. London: Sage Publications Ltd.
- Goldstein, J. (2000) "Emergence: A Construct Amid a Thicket of Conceptual Snares" in *Emergence*, Vol.2:1, pp 5-22.
- Griffin, D. (2002) *The Emergence of Leadership: Linking Self-Organization and Ethics*. London: Routledge.
- Griffin, D., Shaw, P. and Stacey, R. (1998) "Speaking of Complexity in Management Theory and Practice" in *Organization*, Vol. 5:3, pp. 315-339.
- Grobman, G. (2005) "Complexity Theory: A New Way To Look At Organizational Change. *Public Administration Quarterly*, Vol. 29:3, pp.351-384.
- Falconer, J. (2002) "Emergence Happens! Misguided Paradigms Regarding Organizational Change and the Role of Complexity and Patterns in the Change Landscape" in *Emergence: Complexity and Organizations*, Vol. 4:1/2, pp. 117-130.
- Lewin, Roger and Regine, Birute (2000) *Weaving Complexity & Business: Engaging the Soul at Work*, New York: Texere.
- Marion, R. and Uhl-Bien, M. (2001) "Leadership in complex organizations" in *The Leadership Quarterly*, Vol.12, pp. 389-418.
- Montuori, A. (2003) "The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity" in *Human Relations*, Vol.56:2, pp. 237-255.
- Richardson, K.A. (ed.) (2005) *Managing Organizational Complexity: Philosophy, Theory, and Application*. Connecticut: Information Age Publishing Inc.
- Richardson, K.A. (2008) "Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management" in *Emergence: Complexity and Organization*, Vol.10:2, pp. 13-26.
- Shaw, P. (2002) *Changing Conversations in Organizations: A complexity approach to change*. London: Routledge.
- Shotter, J. (2002) *Conversational Realities: Constructing Life through Language*. London: Sage Publications Ltd.
- Stacey, R.D. (2001) *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge.
- Stacey, R.D. (2003) *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Essex: Pearson Education Ltd.

- Stacey, R., Griffin, D. and Shaw, P. (2000) *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* London: Routledge.
- Streatfield, Philip J. (2001) *The Paradox of Control in Organizations*, London: Routledge.
- Tsoukas, H. and Hatch, M.J. (2001) "Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity" in *Human Relations*, Vol. 54:8.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. and McKelvey, B. (2008) "Shifting Leadership From the Industrial Age to the Knowledge Era" in *Complexity Leadership: Part I: Conceptual Foundations*. North Carolina: Information Age Publishing, Inc.
- Vaill, P. (1989) *Managing as a performing art: New ideas for a world of chaotic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. (1998) "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis" in *Organization Science*, Vol. 9:5.
- Wheatley, Margaret (1992), *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Zukav G. (1979) *The Dancing Wu Li Masters: An Overview of the New Physics*. New York: Bantam Books